

WILSON FERNANDES VIEIRA

**MARKETING EMPRESARIAL: UMA PROPOSTA PRÁTICA PARA O
MERCHANDISING NO VAREJO ALIMENTÍCIO BRASILEIRO - 2005**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de especialização em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

**CURITIBA
2005**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 APRESENTAÇÃO	3
1.2 OBJETIVO GERAL.....	5
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 JUSTIFICATIVA	6
1.5 RESTRIÇÃO À PROPOSTA	6
1.6 METODOLOGIA.....	7
2 DEFINIÇÃO DE VAREJO	8
2.1 VAREJO ALIMENTÍCIO NO BRASIL	9
2.2 O PAPEL DO VAREJO ALIMENTÍCIO.....	13
2.2.1 Para Empresas:.....	13
2.2.2 Para os Consumidores	13
2.3 O MARKETING NO VAREJO ALIMENTÍCIO	14
2.3.1 O mercado-alvo	16
2.3.2 Preço	17
2.3.2.1 Fatores Mercadológicos	17
2.3.2.2 Fatores Internos	17
2.3.2.3 Fatores Estratégicos.....	17
2.3.2.4 Promoção	18
2.3.2.5 Localização	18
2.3.3 Variáveis Incontroláveis.....	19
2.4 MERCHANDISING	21
2.5 CASE NESTLÉ.....	23
2.5.1 O Treinamento da Nestlé	24
3 ESTUDO DE CASO PERDIGÃO	28
3.1 PANORAMA DO MERCHANDISING DA PERDIGÃO HOJE.....	28
3.1.1 A Força de Vendas Perdigão na Filial Curitiba.....	28
3.2 PROPOSTA	29
3.3 MERCHANDISING DA PERDIGÃO	29
3.4 ENVOLVIDOS NA IMPLEMENTAÇÃO	30
3.5 COMO IMPLEMENTAR	30
3.6 CUSTO/INVESTIMENTO	33
3.7 PRAZO PARA IMPLEMENTAÇÃO	33
4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	34
4.1 BENEFÍCIOS / RETORNO	34
4.1.1 Para a Empresa.....	34
4.1.2 Para a Força de Trabalho.....	35
4.1.3 Para a Sociedade	35
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	36
ANEXOS	37

1 INTRODUÇÃO

O varejo alimentício brasileiro, após a abertura do mercado, vem a cada ano sofrendo um aumento considerável na competitividade, considerando-se que um percentual significativo no que se refere à decisão de compra ocorre no ponto de vendas, o merchandising vem se tornando uma ferramenta imprescindível para a consolidação de marcas e empresas no mercado, adquirindo importância qualitativa junto ao varejo como instrumento de vendas. Todo trabalho que se desenvolve no ponto de vendas com o objetivo de tornar os produtos mais acessíveis, tendem a contribuir para aumentar a possibilidade de compra.

A compra impulsiva é diretamente influenciada pelo merchandising, tendo em vista que o consumidor entra no estabelecimento sem a idéia pré-concebida de consumir um determinado produto e acaba sendo induzido a levá-lo, por uma boa exposição que promova o contato visual e gere, conseqüentemente, a motivação de compra.

Para a indústria varejista os benefícios obtidos centralizam-se em três pontos que são essenciais, para a sobrevivência das organizações: vender mais aos clientes, atrair novos clientes fidelizando os já existentes e buscar uma maior rentabilidade.

1.1 APRESENTAÇÃO

O panorama atual evidencia que muitas empresas dispõem de equipe de promotores terceirizada, porém as grandes empresas começam a operar no sentido inverso, ou seja, trabalhando com equipes efetivas que dispõem de conexão direta com a organização. Em face dessa realidade, muitas empresas que primam pela satisfação absoluta de seus clientes como tópico principal de atuação, não apenas em termos de produção, mas também em qualidade de serviço, buscam meios de homogeneizar a equipe de forma que assumam as políticas, missões e valores da empresa.

Quando se busca no mercado uma agência para o desenvolvimento de um trabalho terceirizado, a expectativa é de que essa empresa esteja apta a colaborar para a concretização dos objetivos da companhia e clientes.

Muitas organizações julgam que a terceirização reduz consideravelmente os lucros, já que não sendo firmada mediante fortes vínculos empregatícios, aqueles que realizam serviço terceirizado se julgam no direito de apresentar trabalhos inferiores aos que foram oferecidos e contratados. É oferecido um trabalho superior ao que se pede, e na prática, a realização desse trabalho não acontece ou não chega nem perto do que foi negociado. A empresa contratante não dispõe de muitas alternativas, já que uma ruptura a qualquer das cláusulas do contrato pode ser negativa para ambas as partes, causando impacto nos pontos de venda, e interferindo no emocional dos promotores. Em consequência disso, depara-se com uma situação de extrema insegurança ocasionando baixo nível de motivação. Como motivação é o principal elemento para que se prestem serviços de qualidade, ocorre não apenas uma redução qualitativa, mas quantitativa com relação aos serviços prestados e a produtividade decresce em grande medida.

Qualquer empresa que desenvolva uma política estratégica séria consegue identificar as dificuldades futuras que recaem sobre o recrutamento de pessoas que não estejam diretamente comprometidas do ponto de vista institucional. Sua realidade, alheia à organização, não lhes permite compartilhar os mesmos valores e ideais que corroboram para o progresso organizacional. Recomenda-se, por essa razão, a efetivação total do quadro.

Partindo do princípio de que toda organização não filantrópica busca, por meio da comercialização de seus produtos, atingir o máximo rendimento em termos de lucro, a manutenção de uma equipe terceirizada que não atenda plenamente às expectativas empresariais, constitui não apenas um desserviço, mas causa de prejuízos.

Uma equipe de merchandising bem treinada, motivada, informada e comprometida com a missão da empresa além de impulsionar a compra dos produtos pode dar *feedback* fundamentado em opinião de clientes e consumidores a respeito de produto e também das ações da concorrência, para que o setor de marketing possa tomar as medidas cabíveis em cada situação. As evidências não deixam dúvidas sobre as vantagens de se treinar e preparar funcionários efetivos

para a realização das atividades organizacionais. Essa iniciativa permite aproveitar os indivíduos mais capazes para possíveis oportunidades dentro da própria organização.

De nada adianta gastar milhões em propaganda para que haja a consolidação do produto no mercado se não houver uma extensão de ações no ponto de vendas. A propaganda desperta o interesse, mas o ato de compra acontece quando se faz uma boa exposição do produto no ponto de vendas, com boa visualização e preços visíveis. Esses procedimentos serão abordados ao longo do trabalho, provando que uma equipe de merchandising motivada, bem treinada, informada e comprometida com a missão da empresa pode ser a chave para que as ações desenvolvidas pelo marketing obtenham êxito e em consequência, conduzam a organização ao sucesso.

1.2 OBJETIVO GERAL

- O objetivo geral deste trabalho é fazer comparativos entre equipes terceirizadas de merchandising e uma equipe própria que comprove a importância desta ferramenta do marketing para a consolidação de produtos e marcas no mercado.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Por em Comento o desempenho, vantagens e desvantagens da equipe própria.
- Avaliar as vantagens e desvantagens de uma equipe de merchandising terceirizada;
- Analisar as necessidades de merchandising e outras ações da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os promotores efetivos são profissionais que possuem vínculo empregatício com a empresa, estando alocados nos principais clientes em Curitiba e região norte do Paraná. Por serem efetivos dispõem de maior confiança por parte da empresa, já que têm um nível de comprometimento maior do que as equipes terceirizadas. Ademais, agregam maior adaptabilidade em face dos objetivos da empresa, por estarem inseridos no contexto, dela recebendo influência constante, o que equivale a dizer, que esses funcionários são, até certo ponto, moldados conforme a política organizacional, em função dos treinamentos, avaliações e monitoramento constante.

A importância de se desenvolver uma equipe efetiva de merchandising é diretamente proporcional às quebras de comunicação causadas por equipes terceirizadas, impossibilitando a maximização dos serviços prestados, já que o importante procedimento de interação empresa - cliente é realizada por profissionais alheios à realidade organizacional.

A proposta de treinamento contribui para o desenvolvimento de carreira na área comercial, evidenciando que o aproveitamento mediado por um quadro efetivo em termos de lucros obtidos, é superior aos gastos despendidos para o treinamento de uma equipe desta proporção.

1.5 RESTRIÇÃO À PROPOSTA

As empresas buscam na terceirização uma forma de enxugar custos. É cada vez mais freqüente a entrega de departamentos que na visão dos gestores poderá operar se não com a mesma eficiência, pelo menos com certa agilidade e eficiência, não comprometendo resultados, porém será possível observar ao longo deste trabalho que grandes empresas como Gessy Lever, Nestlé, Sadia, Johnson & Johnson e outras, que no passado terceirizavam grande parte de seu efetivo de merchandising, voltaram a atuar com equipes próprias ou com um percentual maior de pessoas efetivas, ou seja, dispondendo de vínculo com as empresas para o melhor controle do departamento em questão.

1.6 METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, e no intuito de expor as vantagens de um grupo efetivo de merchandising serão efetuadas comparações, através de um estudo de caso, entre uma empresa que terceiriza a gestão do merchandising e outra que aboliu a terceirização, desenvolvendo uma equipe capaz e devidamente treinada para oferecer serviços de qualidade e evitar quebras comunicativas, maximizando resultados e agregando valores para a organização.

O trabalho aborda ainda a caracterização formal do que seria um serviço de qualidade em termos de gestão de marketing no varejo. São ainda analisados exemplos de grandes organizações e a forma como desenvolvem seus trabalhos de merchandising em outras empresas que, assim como a perdigão, possuem nome consolidado no mercado (*Benchmarking*).

2 DEFINIÇÃO DE VAREJO

Segundo GIULIANI (2003) a palavra varejo é originária do termo francês *retailer* que significa cortar em pedaços menores. O comércio varejista não dispõe de uma tipologia adequada para a definição do que efetivamente seja esse setor, considerando-se que engloba diversas atividades não comparáveis entre si. Assim sendo, é difícil desenvolver uma teorização única. A essência do termo repousa sobre a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais.

KOTLER (2003) afirma que o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. "Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provém principalmente de pequenos lotes de produtos".

Sob o ponto de vista de GIULIANI (2003) é no varejo que o consumidor defronta-se com os produtos com os quais irá materializar seus sonhos tornando-os realidade.

No entanto, essas definições ainda não exprimem com exatidão o que significa uma idéia tão ampla como o comércio varejista. É possível perceber, contudo, que o varejo se pauta na comercialização de produtos ou serviços, independente da natureza da organização que o exerce ou do local onde se aplica.

Tradicionalmente o comércio varejista ramifica-se em dois segmentos principais: o alimentício e o não-alimentício. O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), dispõe, ainda, de uma classificação mais ampla que engloba comércio de mercadorias, transportes, comunicação, serviços pessoais e auxiliares, atividades financeiras e governamentais.

De qualquer forma, embora as definições não sejam consensuais é importante salientar o papel desse setor para a economia mundial, já que o varejo se configura como uma espécie de elo entre produtores e consumidores finais de produtos, permitindo, conforme afirma KOTLER (2003), o ajuste de discrepâncias existentes com relação às necessidades dos consumidores.

2.1 VAREJO ALIMENTÍCIO NO BRASIL

A observação do desenvolvimento do varejo alimentício no Brasil é de extrema relevância para a compreensão do fenômeno expressivo que ocorre no setor atualmente.

Na década de 70 houve chamado milagre econômico brasileiro, causado pelo aumento do poder de compras, repercutindo positivamente no comércio de produtos de primeira necessidade.

Nesta fase, o varejo alimentício brasileiro adquiriu novas características. Desenvolveu-se, de forma sem precedentes, a proliferação de empresas do ramo varejista por região, fato denominado regionalização da concorrência, fazendo com que surgissem novas lojas que passaram a operar em nível local, constituindo cadeias de médio porte, dirigidas a uma atuação regional (GIULIANI, 2003).

Havia poucas cadeias de lojas a nível nacional; Essa concentração regional podia ser melhor observada no sul e sudeste, onde se localizavam grande parte das maiores organizações varejistas com seus respectivos fornecedores (GIULIANI, 2003).

O fluxo de mercadorias e de fornecedores varejistas no comércio de alimentos era precário, em função de insuficiência de padronização e de paletização, produção inadequada de embalagens e mau planejamento.

Havia disparidades acentuadas no padrão administrativo das empresas, conseqüência dos diferentes graus de profissionalização, fazendo com que pequenos comércios varejistas de cunho familiar se desenvolvessem intensamente.

O aumento progressivo do *turn-over* em mão-de-obra no varejo nos anos 70 dificultava o controle interno dos estoques de compras. Essas mudanças faziam com que muitas organizações varejistas perdessem de vista seu foco de negócios, aumentando o índice de endividamento das mesmas (GIULIANI, 2003).

Para superar essas limitações os empreendedores supermercadistas passaram a desenvolver um marketing estratégico. As estratégias constituíam-se no desenvolvimento de marcas próprias como meio de intermediar cliente e varejo, através de produtos de qualidade razoável. A iniciativa partiu de redes multinacionais como Carrefour e Makro, que puderam observar o preço como

variável mais importante numa conjuntura de constante inflação e economia recessiva.

As marcas próprias eram meios alternativos de combater a concorrência entre supermercadistas e fabricantes. Os supermercados comercializavam seus produtos entre outras marcas, o que possibilitava a compensação de margens de lucro por outros produtos quando determinada marca oferecia uma demanda menor. A partir de então, alguns supermercados passaram a investir ofensivamente na produção de suas próprias marcas com alto grau de inovação tecnológica, na medida em que reagiam às novas exigências do mercado.

A década de 80 ficou conhecida como "Década das ilusões perdidas", qualificando-se por um período de grande estagnação para a economia brasileira. Esse período negro foi fortemente marcado por altos e baixos econômicos, recessões, inflações, adversidades políticas e inúmeras tentativas de estabilizar a moeda brasileira, reduzindo o consumo, inclusive de produtos alimentícios. Nessa fase, o consumidor convivia com uma realidade de altos juros e infrações que eventualmente atingiam a marca de 2% ao dia. O varejo alimentício sofreu um período difícil.

Na década de 90 houve novas modificações na economia brasileira devido à abertura do comércio e a estabilização da economia, fatores decisórios para a recuperação econômica: As exportações aumentaram por causa da quebra do protecionismo. Os supermercados passaram a disponibilizar uma gama de produtos importados, que concorriam com as marcas nacionais.

No final da década de 90 o consumidor passou a ser o centro do negócio, mudança decorrente do processo de globalização que se consolidava. Além da abertura da economia, a difusão de informações intensificou-se de forma espantosa. O consumidor podia dispor de produtos e serviços através da internet, tornando a concorrência acirrada e fragmentada. Decorrente dessa inovação tecnológica surge o varejo virtual, conferindo ao consumidor uma amplitude maior de compra (GIULIANI, 2003).

No intuito de acompanhar essas mudanças o varejo passou a empreender modificações contundentes em suas estratégias de mercado. As estratégias de marketing adquiriam importância crescente.

A estabilização econômica ocorrida em 1994 serviu como elemento motivador do varejo no sentido de induzi-lo a buscar espaços mais amplos de mercado, aumentando conseqüentemente o interesse pelas classes C, D, E, que são constituídas pelos consumidores de menor poder aquisitivo, cuja demanda reprimida é muito grande, seja por alimentos ou por qualquer outro gênero de primeira necessidade.

Esse aumento na demanda por produtos essenciais fez com que o Governo tomasse medidas de restrições, utilizando como recursos a limitação de crédito e a elevação do custo do dinheiro. Assim sendo, o plano real tenha desencadeou o crescimento do consumo nas classes de menor poder aquisitivo. O aumento da inadimplência afetou grandemente as empresas mercadistas, que já passavam por um período de dificuldades devido às más administrações a que estavam, na maioria das vezes, submetidas. Essas empresas não estavam preparadas para uma mudança tão brusca, e tiveram que se adaptar rapidamente às modificações e à economia para que pudesse ser inseridas no novo padrão de competitividade. No entanto, organizações que já estavam efetivamente estruturadas e estabilizadas obtiveram uma incrível alavancagem em seu faturamento estava criando o ambiente necessário para o desenvolvimento do setor de marketing no varejo (GIULIANI, 2003).

As empresas varejistas passaram a investir em processos de reestruturação que se constituíam de procedimentos como redução do quadro de funcionários; o fechamento de lojas pouco rentáveis; alterações no mix de produtos; profissionalização; abertura ao mercado de capitais, como o Pão de Açúcar, por exemplo; concentração na busca de maior giro em função das margens mais reduzidas; busca de maior capitalização; participação de fundos imobiliários e securitização de recebíveis como formas alternativas de financiamento (GIULIANI, 2003).

O Brasil passou a apresentar um grande potencial de crescimento. Sinais de melhoras econômicas foram rapidamente registradas em função da aderência de novos consumidores à disputa de mercado, o que era possível observar através do aparecimento de novas redes mercadistas.

O processo iniciado nos anos 80 consubstanciou-se nos anos 90. As marcas próprias de produtos mercadistas passaram a ser um fator de extrema

relevância neste período. Contudo, a participação dessas marcas no faturamento bruto do setor ainda era pequena quando contraposta à de outros países. O investimento nesse tipo de estratégia não era mais interessante e o posicionamento tático já não se fundava nela.

No intuito de mais uma vez se adaptar às mudanças e tendências do mercado o varejo necessariamente se torna um sistema aberto, que buscava fidelizar o cliente. Para que fossem elaboradas as estratégias de marketing, observavam-se as mudanças que ocorriam em grandes empresas como o Makro, que nesta época era líder de mercado, e com base em tais análises desenvolviam-se estratégias interativas.

Atualmente, o consumidor brasileiro reivindica seus direitos. É essa nova postura que caracteriza o varejo do século XXI, revolucionando o atual comércio varejista. Os administradores buscam novos recursos para satisfazer os desejos dos consumidores de todas as classes, e adquirir vantagens qualitativas e quantitativas em produtos e serviços. No entanto, estas mudanças representam um grande desafio para os profissionais de marketing, dos quais sempre é esperada superioridade com relação à concorrência (GIULIANI, 2003).

Conforme PRAHALAD (2003), professor de administração da Universidade de Michigan, a estratégia usada pelos países emergentes é segmentar o consumidor de baixa renda, ou seja, as faixas C, D e E, que no Brasil representam 31 milhões de lares, de acordo com a revista Exame (2003), o que equivale a aproximadamente 72 de cada 100 domicílios urbanos. No entanto, os pobres brasileiros apresentam potencial de compra de R\$ 372,5 bilhões, equivalentes a 42% do consumo nacional. Por esta razão, perde importância o questionamento a respeito do consumo no contingente mais pobre, sendo mais interessante identificar meios eficientes e rentáveis se chegar até eles.

2.2 O PAPEL DO VAREJO ALIMENTÍCIO

2.2.1 Para Empresas:

O foco das empresas alimentícias é normalmente a fabricação de produtos de primeiríssima necessidade, que são os gêneros alimentícios. Caso estejam atuando junto aos consumidores finais, corre-se o risco de perder o foco do negócio ao preocupar-se mais com a distribuição que com a produção. Assim, o varejo alimentício desempenha papel importante para a distribuição dos produtos a serem comercializados, já que o número de clientes que devem ser atendidos sofre redução, devido ao aparecimento de intermediários.

Se a distribuição fosse feita de casa em casa, não seria possível distribuir em massa. Fabricantes que usam essa tática dispõem de equipes de vendedores, que visitam os consumidores em suas próprias residências para vender seus produtos. No entanto, esse sistema possui inúmeras desvantagens, já que não se pode atender à demanda ou a todos os consumidores potenciais. É preferível distribuição através de canais mais eficientes, como o varejo. Daí a importância dos pontos de vendas para as empresas.

Os principais canais que constituem o varejo alimentício são: Hipermercado, supermercados, lojas de conveniências, padarias, mercearias, armazéns, quitandas, açougues, casas de carnes, lanchonetes, restaurantes, churrascarias, entre outros (SILVA, 1990).

2.2.2 Para os Consumidores

Os consumidores são beneficiados pelo trabalho dos compradores profissionais que se prestam à aquisição de produtos adequados para atender às suas necessidades. O varejo mercadista proporciona, ainda, agregado aos produtos que comercializam, serviços de crédito, saneamento, assistência técnica, serviço de entrega, tratamentos especiais. Conforme é possível observar, o varejo, enquanto sistema de distribuição viabiliza benefícios de posse, tempo e lugar.

2.3 O MARKETING NO VAREJO ALIMENTÍCIO

A comunicação no varejo alimentício é o recurso de maior abrangência de que dispõe a organização para divulgar seus produtos, constituindo-se como o *feedback* que dará a resposta de venda. É preciso que o marketing esteja orientado ao consumidor, para que com ele sejam mantidas relações interativas, gerando retorno para a organização. Para atingir este nível, a empresa mercadista deve estar aberta às mudanças e inovações vigentes, adaptando-se às necessidades do mercado.

No setor varejista as estratégias de marketing assumem papel de extrema relevância em face da necessidade de se atrair clientes para o ambiente altamente competitivo e dinâmico suscetível a mudanças diversas. O varejo alimentício, mais do que qualquer outro setor da economia, deve empreender mudanças alternativas em termos de qualidade de serviço e produtos, no intuito de atrair e fidelizar clientes.

O marketing de varejo se presta a esse papel, atuando em ambiente dinâmico e altamente suscetível a mudanças, analisando variáveis controláveis e incontroláveis. Dessa forma as estratégias de marketing adquirem importância relevante no setor varejista, mais do que nunca.

A articulação entre varejo e marketing mescla planejamento de produto, desenvolvimento de estratégias de distribuição, comunicação e preço, para atender às necessidades de um mercado específico com clientes característicos.

Com esse intuito o varejo busca administrar os fatores externos como econômicos, políticos, a atuação de concorrência, etc.

O comércio varejista, em face do acirramento, deve sempre ajustar a estratégia de acordo com as mudanças nas condições de mercado. Três elementos do processo de posicionamento devem ser observados: a compreensão de sua própria empresa, do mercado e finalmente, a escolha de uma estratégia de posicionamento.

O conceito de marketing fundamenta-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, marketing integrado e rentabilidade. Esses quatro pilares estão diretamente ligados e orientados para a venda. O conceito de venda parte de uma perspectiva de dentro para fora. Começa com a fábrica, focaliza os produtos da empresa e exige ênfase em venda e promoção na geração de resultados rentáveis. O conceito de marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos consumidores, integra todas as atividades que os afetarão e produz lucro através da satisfação dos mesmos (KOTLER, 2003).

Isso acontece na medida em que o setor se articula com os elementos de planejamento de produto, estratégias de distribuição, comunicação e preço, a fim de atender às necessidades de um mercado específico. Esse procedimento é denominado composto de marketing.

Para que se estabeleça um bom relacionamento, o varejo deve ir além das promoções, investindo em tratamentos diferenciados e individualizados, levando em conta não apenas o consumidor final, mas toda a rede de marketing, a qual segundo KOTLER (2003) é considerada patrimônio corporativo.

O marketing no setor alimentício deve, de forma muito especial levar em conta que os consumidores diferem entre si em muitos aspectos, havendo a necessidade de traçar uma clara definição de quais sejam elas, de forma a oferecer produtos mais adequados. É o caso de se investir em qualidade de serviços, já que os produtos disponibilizados uniformizam-se nas prateleiras de qualquer supermercado.

Para isso é necessário um planejamento de marketing que possibilite a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresentam como ponto de apoio, e que subsidiam a tomada de decisão do administrador é, sem dúvida, o processo de segmentação de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de uma empresa.

Também neste sentido adquire crescente importância a rede de marketing, a qual é uma espécie de centro de relacionamentos cujo foco são as pessoas, seus anseios com relação a produtos e serviços, necessidades e expectativas quanto à empresa. Embora existam muitas formas de se considerar o relacionamento com o

público, é importante mencionar o vínculo existente com a política, filosofia administrativa e os valores culturais e sociais da empresa.

O fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples. Baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores, pelo simples fato de que os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e cambiam constantemente suas necessidades, desejos, preferências e poder aquisitivo. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais.

A segmentação de mercado enquanto instrumento estratégico está ligada à rede de marketing, que começa a ganhar força e dá condições indispensáveis para o crescimento da empresa, pois possibilita que esta obtenha mais informações sobre as condições internas e externas para atingir os seus objetivos. Essas informações fundem-se em variáveis controláveis ou não.

Segmenta-se o mercado na medida e que se buscam consumidores subconjuntos homogêneos, selecionados como metas de mercado a serem alcançadas como um composto de marketing distinto, seja pela variedade de produtos ou pelo tratamento diferenciado. O "modelo quantitativo" ganhou força como ferramenta auxiliar no processo de medir, agrupar e segmentar mercados.

As variáveis controláveis dependem de reações a estímulos externos que ocorrem dentro da própria organização, que podem estar direcionadas ao mercado-alvo, ao suprimento de produtos, serviços de ambientes e loja, preço, promoção, localização:

2.3.1 O mercado-alvo

Consiste na definição do mercado a ser segmentado pelas atividades da empresa. Requer uma análise cautelosa quanto à localização, o poder aquisitivo, a capacidade de acesso para fornecedores, tecnologia empregada, etc.

2.3.2 Preço

Os preços atribuídos aos produtos no varejo alimentício, dependem de uma série de variáveis que inclusive no posicionamento da empresa. Há diversos principais fatores que influenciam na definição das metas organizacionais.

2.3.2.1 Fatores Mercadológicos

O preço imposto aos produtos não pode estar acima da média apresentada por produtos similares no mercado. De forma análoga, seria incoerente outorgar valores abaixo da média, pois ainda que isso seja viável em curto prazo, pode não se sustentar por muito tempo, culminando com prejuízos para empresa.

2.3.2.2 Fatores Internos

A atribuição de preços está relacionada ao custo específico do produto. Os fatores internos são os agravantes que viabilizam ou não a comercialização de um produto.

2.3.2.3 Fatores Estratégicos

O preço atribuído depende, ainda, do faturamento da empresa e de suas expectativas. O acúmulo de valores permite o desenvolvimento de estratégias, que culminam com resultados e continuidade nos planos estratégicos.

O impulso de compras, beneficiado por um bom planejamento, constitui um importante fator estratégico usado pelo marketing de varejo.

Atualmente poucos consumidores se dão ao trabalho de verificar cuidadosamente os produtos de que dispõem em casa, a fim de criar uma lista de compras antes de ir ao supermercado. Pelo fato desses estabelecimentos funcionarem com base no auto-atendimento, o consumidor se vê obrigado a

percorrer todo o ponto de vendas para fazer suas compras aumentando grandemente a possibilidade de compras por impulso.

Além disso, ao ir ao ponto de vendas, o consumidor tem apenas uma idéia superficial do que deseja comprar. Assim sendo, determinados produtos expostos nas gôndolas podem prontamente chamar sua atenção. Alguns fatores são importantes para o consumidor ao realizar suas compras: o preço, a marca, a qualidade. Dentre estes critérios a força da marca tende a ser o mais importante. A publicidade criada em cima de um produto de marca líder fica latente na mente do consumidor sendo retomada na hora da compra. Assim sendo, ao necessitar de um produto o consumidor, por impulso, escolherá determinada marca que estiver devidamente exposta e sobre a qual tenha sido desenvolvida uma campanha publicitária marcante.

2.3.2.4 Promoção

Consiste em liquidações, promoções de venda, descontos e outras atividades voltadas à promoção, almejam atender determinado grupo de clientes, para que haja fidelização desses com relação à empresa.

As promoções têm o objetivo de aumentar o índice de compras, razão pela qual devem fundamentar-se na imagem do varejo, o que explica a escolha pelo o veículo de comunicação mais adequado para divulgar promoções.

2.3.2.5 Localização

A localização do empreendimento varejista também está associada ao nível de procura dos clientes. A distribuição estratégica de estabelecimentos é o que irá intensificar a demanda pelos produtos disponibilizados em determinada organização varejista.

A localização deve ainda estar associada ao tipo de produto vendido. Por esta razão, desenvolvem-se estratégias dirigidas à identificação da melhor localidade conforme o tipo de produto. Essas estratégias fundamentam-se na

segmentação do cliente e na existência de mercado concorrente KOTLER (2003) sugere avaliar:

- O número de pessoas que passam pelo local em um dia normal;
- A percentagem de pessoas que entram no local;
- A percentagem de pessoas que entram na loja para fazer compras;
- A garantia média gasta por compra.

2.3.3 Variáveis Incontroláveis

As organizações estão expostas a fatores externos que podem ser ameaçadores, ou constituírem oportunidades de crescimento. Dentre esses fatores é importante destacar:

- Medidas e ações governamentais;
Política cambial que condicione favoravelmente ou não a importação;
- Reflexo de situações internacionais, como guerras, conflitos, epidemias entre outros;
- Regulamentação da entrada de capital externo para o setor;
- Ações da concorrência;
- Valores sociais;
- Tecnologia;
- Formas de distribuição local com nacional;
- Condições de financiamentos locais;
- Exigências quanto a horários de funcionamento;
- Legislação trabalhista.

2.3.4 Pesquisa de Mercado

A ACNielsen está presente em mais de cem países sendo a líder global de pesquisa de mercado. Suas pesquisas almejam avaliar o desempenho das

principais categorias de produtos comercializados no varejo brasileiro, trabalho fundamental para que as empresas, com base em tais informações, possam tomar as melhores decisões e escolhas que promoverão eficiência e produtividade em seus mercados.

O marketing das empresas que compram a pesquisa visam desenvolver ações para melhorar a *performance* de produtos, e também analisar se os resultados de campanhas desenvolvidas foram atingidos através do *market share* (participação de mercado).

Interessante o crescimento dos supermercados notificados pela ACNielsen entre 1965 e 1988:

Crescimento dos Supermercados do Brasil entre 1965/1988

Ano	Nº de Supermercados	Média anual de crescimento	Crescimento na Década
1965	825		
1970	3370	61,7%	
1974	8090	35,0%	
1977	9795	6,1%	
1980	12.418	8,9%	268,5%
1981	15.769	26,9%	

Crescimento dos Supermercados do Brasil entre 1965/1988

1982	17.291	9,6%	
1983	19.470	12,6%	
1984	21.380	9,8%	
1985	24.587	15,0%	
1986	27.655	12,5%	
1987	28.367	2,5%	
1988	28.914	1,9%	132,8%

FONTE: Índice Nielsen

2.4 MERCHANDISING

Conforme SILVA (apud GIULIANI,2003)

Merchandising é o planejamento de atividades que se realizam em estabelecimentos comerciais, principalmente em lojas de varejo e de alto serviço, como parte do complexo mercadológico de bens de consumo, tendo como objetivo expô-los e apresentá-los de forma adequada a criar impulsos de compra na mente dos consumidores, os usuários, tornando mais rentáveis todas as operações dos canais e marketing.

O merchandising tem por objetivo fixar uma determinada marca na mente do público. Considerando-se que a maioria das compras dentro do ponto de vendas se faz baseada em impulsos, essa estratégia de vendas adquire extrema relevância. No entanto, seu conceito varia conforme o país, cultura e ramo de atividade.

FERRACCIU (apud GIULIANI, 2003) afirma que o merchandising consiste na execução de decisões tomadas pelos profissionais de marketing. Por isso, sua delimitação está diretamente associada às estratégias de marketing. O ponto de vendas é o objetivo final do merchandising, pois nesse local são efetuados os atos de compra e venda.

Conforme a AMA (*American Marketing Association*) o merchandising é um procedimento de extrema relevância para que se coloquem no mercado produtos e serviço, sempre levando em consideração o espaço, o tempo e o público-alvo.

A maior dificuldade encontrada atualmente está na diferenciação entre promoção de vendas e merchandising, pois estes termos são, normalmente, utilizados como sinônimos. No entanto, é consensual a idéia de que o merchandising se destina ao varejo, principalmente para bens de consumo, aumentando de forma rentável as vendas de produtos e marcas. A esse respeito, interessa a explicação de FERRACCIU (apud GIULIANI, 2003):

A confusão dá-se mais com promoções de vendas porque peças como displays, dispensers, e seguidores, mostruários, etc. São entendidas como peças promocionais e ao mesmo tempo utilizadas no campo de vitrinismo, decoração e exposição no varejo, dentro de um conceito Macro de técnica e ciência de exibição. Dentro desse conceito, essas peças estão fazendo merchandising e, dentro do conceito de apresentação e demonstração do produto no pontos-de-venda, podem ser entendidas como peças promocionais, de promoção de vendas.

Para melhor diferenciar as idéias de promoções e merchandisers, cumpre expor as seguintes características:

Promoção de vendas:

- É dirigida a diversos segmentos de público: do interno até o final;
- Compreende atividades realizadas nos locais onde se encontra o público alvo;
- Tem por objetivo acelerar a decisão de compra dos diversos públicos.

Merchandising:

- É dirigido apenas ao consumidor;
- Com empreender atividades realizadas o ponto de venda;
- Tem por objetivo provocar a decisão de compra por impulso para o público final.

Desta forma, pode-se compreender merchandising como um conjunto de operações táticas efetuadas com vistas à venda, para inserir no mercado determinado produto ou serviço, utilizando-se para isso de recursos de ordem visual, que corroborem para a adequada exposição tal como para o visual mais apropriado. Desta forma, a idéia de que merchandising se aplica quase que exclusivamente a atividades promocionais, seriam tanto quanto equivocada.

Apesar de os procedimentos de merchandising serem qualificados e teorizados de formas diversas, seu conceito mercadológico está intrinsecamente associada à ação promocional o marketing desenvolvido. Por esse atributo notável é inevitável associar a ação publicitária à realidade organizacional. Sua importância é inquestionável, daí a necessidade de que se tenham bem delimitados os objetivos de uma equipe de merchandising, a fim de manter a qualidade de serviço para o cliente.

Considerando-se os consumidores como "chave" de qualquer negócio, as organizações varejistas estão sempre buscando atraí-los, não obstante as limitações de ordem lucrativa quando não se consegue perceber a forma mais adequada de atrair os consumidores e driblar a concorrência. Adicionar qualidade, bom atendimento, inovações e dedicação nos serviços prestados muitas vezes pode ser a solução. Daí a importância da estruturação de uma competente equipe de merchandising para as organizações.

2.5 CASE NESTLÉ

A Nestlé Brasil extremamente agressiva nas ações de marketing sempre foi durante muitos anos uma referência em termos de merchandising, toda ação desencadeada pelo *Trade* de Marketing alcançava resultados na grande maioria das vezes acima das expectativas, já que todo o planejamento é complementado no ponto de vendas com uma equipe de merchandising comprometida e que destacava com ênfase os produtos envolvidos nas ações com vasta disponibilidade de materiais.

Outro fator preponderante que contribuiu por muito tempo para a escalada da Nestlé no mercado brasileiro é que além de atuar com equipe própria de merchandising, para entrar na empresa e seguir carreira obrigatoriamente, havia a necessidade de se fazer estágio neste departamento, trazendo grande motivação entre seus colaboradores, gerando competitividade dentro da equipe, já que vendedores, supervisores e até diretores estagiaram neste quadro.

Em 1997, com a abertura do mercado e o aumento da competitividade no varejo alimentício brasileiro, vieram as terceirizações e muitas empresas aderiram a esta estratégia inclusive a Nestlé, que neste ano entregou para terceiros a gestão das pessoas responsáveis pelo ponto de vendas da empresa. Como resultado a empresa perdeu a liderança que possuía em vários segmentos e em pouco tempo teve que criar novamente este departamento, mantido até os dias de hoje; a empresa possui quadro próprio e continua a ser uma referência na criação de compras por impulso.

2.5.1 O Treinamento da Nestlé

Os merchandisers da Nestlé estão entre os mais bem treinados do mercado. Deles é exigido que estudem as mais recentes técnicas de merchandising, além de participarem da ordem de execução dos setores em itinerários, incluindo seleção de classificação dos pontos de venda e frequência de visita.

Todos os procedimentos do setor pautam-se em planejamentos de trabalho, nos quais são traçadas metas a serem coerentemente atingidas, no intuito de que se obtenham tempo, eficiência e desenvolvimento através do desempenho profissional dos merchandisers, colaborando o para o incentivo e despertando a curiosidade pelos produtos e pela história da empresa. A cada trimestre aplica-se uma prova para a avaliação de conhecimento.

Enfatiza-se muito o desenvolvimento do dinamismo, a iniciativa criadora, a inteligência, a observação, o entusiasmo, a capacidade comunicativa e a apresentação pessoal. Assim sendo, os profissionais recrutados passam a desenvolver e interesse por todas as atividades do canal de vendas.

Os merchandisers são instruídos a colaborar com os colegas de trabalho, dentro e fora do canal de vendas, para que os funcionários trabalhem motivados, tendo facilitadas suas tarefas, e agregando valores para empresas em consequência da qualidade de serviços prestados.

É possível observar a preocupação com espírito de equipe, correspondente às tendências emergentes, que é a visão holística associada a uma visão estratégica. Enfim, os merchandiser da Nestlé são treinados para ser líderes.

Durante os treinamentos os merchandisers são condicionados a considerar a importância dos procedimentos estratégicos em todos os seus aspectos: para o fabricante, as técnicas permitem:

- Vender mais, melhor e com rapidez;
- Manter e melhorar sua participação no mercado;
- Melhorar o aproveitamento de sua propaganda;
- Aprimorar a obtenção de um espaço maior na gôndola para o produto;
- Enfrentar a concorrência.

Para o comerciante o processo permite:

- Vender mais e cobrar rapidez;
- Levar o consumidor a encontrar expostos todos os produtos que procura;
- Facilitar o ato da compra e tornar agradável permanência do consumidor na loja, manter os consumidores atuais e atrair novos;
- Provocar novas idéias; estimular as compras por impulso;
- Facilitar o acesso aos produtos; e inspirar maior confiança nos produtos nas marcas.

Normalmente os produtos da Nestlé ficam disponíveis em pontos permanentes, onde o fluxo de trânsito no pontos-de-venda é mais intenso, constituindo, desta forma, das primeiras marcas a impactar o consumidor.

Há uma preocupação constante com relação à posição ocupada pela marca concorrente, ação pela qual a organização sempre exige a colocação de seus produtos em posição equivalente a sua participação no mercado. Assim, os produtos são colocados em prateleiras nobres, quando não dispostas em posição vertical.

Os merchandisers da organização partem do princípio de que o procedimento mais importante é a exposição dos produtos em pontos quentes, razão por que os mesmos estão sempre nos canais de venda em que a demanda por metro linear seja maior que a média do estabelecimento. Assim dispostos na zona de atração, normalmente, a venda dos produtos culminando com resultados excelentes de venda.

Além disso, a preocupação com o *layout* é rigorosa e permite que a distribuição dos produtos nas gôndolas seja sempre impecável, causando boa impressão, além de viabilizar a padronização e reposição de mercadorias.

Esses procedimentos condicionam a colocação de produtos adequados, conforme a necessidade. Há vistoria constante para que se obtenham os melhores espaços expositivos. Os produtos mais antigos são colocados na frente para que sejam vendidos antes. Além disso, há muito zelo com a limpeza e a apresentação, fazendo-se substituição de produtos quando esteticamente inadequados.

Os princípios básicos para se obter resultados satisfatórios nas vendas é a consideração de fatores básicos como a rentabilidade, posição do produto, o impacto que causa, sua disponibilidade e preço. Apesar de serem simples as técnicas apresentadas pela organização são objetivas e funcionais; trazem resultados. Interessante ainda mencionar o respeito da corporação para com o concorrente. Parte-se do princípio de que:

- Esmagar a concorrência é um ato desleal, e uma atitude indigna de um merchandiser, um ato que não compensa;
- Efetuar críticas ferrenhas contra concorrentes evidencia falta de confiança, não apenas em si mesmo, mas nos produtos e na empresa; equivale a diminuir-se, e menosprezar os produtos, a firma e o cliente.

Poucas empresas dispõem de integridade e ética tão consistentes, o que faz com que a empresa seja politicamente correta, respeitada pelo concorrente e bem vista pela sociedade.

Quanto ao cliente, há preocupação com relação à forma como são tratados. É analisado o conjunto de características e os tipos de comportamento possíveis do ponto de vista da psicologia. O merchandiser é instruído a se comportar conforme o perfil do cliente.

A Nestlé dispõe de inúmeros centros de distribuição localizados em diversos pontos estratégicos com a finalidade de facilitar o recebimento, a armazenagem, o transporte e a entrega dos produtos nos pontos de venda, para que se obtenha sempre a máxima eficiência. Esse procedimento permite prestar aos consumidores, serviços de alto nível, capazes de atender às suas necessidades obedecendo a critérios de economia, bom atendimento, eficiência e senso comercial.

De forma sumária, as técnicas de merchandising da Nestlé ao recrutar seus funcionários enfatizam a importância de:

- Melhorar a exposição dos produtos com criatividade nos "Pontos-de-venda";
- Destacar as vantagens do produto: recordar no pontos-de-venda o tema da campanha que está sendo utilizado pela propaganda;
- Aumentar o número de compras por impulso em favor do produto;
- Conseguir novos consumidores para o produto e manter os consumidores habituais;
- Reforçar o prestígio da marca;
- Vender mais;
- Atrair mais clientes para loja;
- Montar um *layout* privilegiado que facilite o trânsito dos consumidores até à localização dos produtos em exposições;
- Manter rigoroso controle de estoques de abastecimento;
- Manter o perfeito controle das datas de validade dos produtos;
- Estar sempre alerta aos valores atribuídos nos pontos-de-venda, para evitar preços abusivos.

3 ESTUDO DE CASO PERDIGÃO

3.1 PANORAMA DO MERCHANDISING DA PERDIGÃO HOJE

A Perdigão, empresa do ramo alimentício, está a mais de setenta anos no mercado. Até o ano de 1994 possuía uma gestão familiar, após atravessar uma grande crise financeira, em 1995, passou a ser administrada por um grupo de fundos de pensão cujo majoritário era Previ do Banco do Brasil. A partir de então, a empresa começou uma nova fase de história organizacional. Suas fábricas foram remodeladas para constituir um parque industrial moderno, a credibilidade junto a fornecedores e funcionários foi restabelecida e várias campanhas de marketing ao longo dos anos trouxeram novamente os antigos consumidores, que por sua vez trouxeram consigo credibilidade e confiança que depositavam na empresa antes da crise, já que a mesma dava mostras de reconstrução definitiva no mercado.

Passados dez anos, a realidade hoje deixa clara a presença de uma marca fortalecida, após quase desaparecer do mercado. A Perdigão foi recuperada, remodelada e atraiu a admiração não só do consumidor brasileiro como também de vários outros países, com um *portfolio* de produtos para atender às necessidades do consumidor do século XXI, cada vez mais exigente. A empresa desponta nas pesquisas de mercado como líder em vários segmentos.

3.1.1 A Força de Vendas Perdigão na Filial Curitiba

A Filial Curitiba é responsável pela distribuição dos produtos Perdigão para todo o estado do Paraná, para o desenvolvimento deste trabalho a empresa possui 68 vendedores, 5 supervisores e o gerente da filial que responde no Paraná, pela empresa.

O sistema logístico da Perdigão possui um centro de distribuição inaugurado no ano de 2004, em São José dos Pinhais, o qual tem capacidade de armazenar até sete mil toneladas. Este empreendimento é o primeiro de vários que serão construindo conforme a necessidade da empresa, e recebe mercadoria por tonelagem movimentada. Sua localização é estratégica, já que serve de local de

armazenagem para exportação, e fica a menos de cem quilômetros do porto de Paranaguá.

3.2 PROPOSTA

Desenvolver programa de recrutamento para merchandising para a Perdigão. A empresa possui uma equipe terceirizada de merchandising, sem um padrão adequado para recrutamento e seleção de pessoal. O recrutamento de funcionários da empresa seria interessante, já que acarretaria um comprometimento maior por parte dos funcionários. Além disso, esse procedimento constitui importante papel motivacional na medida em que possibilita o crescimento profissional dentro da empresa.

3.3 MERCHANDISING DA PERDIGÃO

A Perdigão trabalha no Paraná com oitenta promotores sendo que 85% do quadro é terceirizado. No entanto, duas agências são responsáveis pelo merchandising da empresa. O quadro deste setor é selecionado pelas agências, e os profissionais respondem diretamente a supervisores contratados para fazer o elo entre a agência de terceirização e a empresa, em determinados momentos principalmente quando ações de marketing são postas em práticas, sente-se que há quebras no processo comunicativo, tornando lento o fluxo de informações trocadas entre as duas instituições. Daí surge a necessidade de acompanhamento e *feedback* dos resultados no ponto de vendas, por parte de profissionais efetivos da Perdigão.

O quadro só não foi integralmente terceirizado porque a rede Condor, principal cliente da empresa no Paraná, solicitou que nas principais lojas o trabalho fosse desenvolvido por profissionais que possuíssem vínculo com a empresa, por que estes profissionais se comprometem mais e realizam um trabalho sério, objetivando não apenas zelar pela imagem da empresa, mas também pelo bom atendimento ao cliente.

O maior problema encontrado no trabalho terceirizado é a dificuldade para encontrar bons profissionais, já que a remuneração para terceiros é baixa em

relação ao que o mercado paga, fazendo com que o *turn over* seja elevado, pois as empresas que possuem equipes próprias acabam fazendo propostas e colocando no ponto de vendas seus bons e efetivos profissionais.

3.4 ENVOLVIDOS NA IMPLEMENTAÇÃO

- Responsáveis: Alta direção;
- Executores: Responsável pelo RH;
- Envolvidos: Responsável RH e funcionários da Perdigão a serem treinados;
- Toda a força de vendas.

3.5 COMO IMPLEMENTAR

Conforme CHIAVENATTO (1999), a administração de RH consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover e fornecer ferramentas ao profissional fazendo com que este atinja seus objetivos pessoais. Por esta razão a empresa deve desenvolver um contingente de RH, com habilidades e motivação voltados à realização dos objetivos organizacionais.

É justamente com o intuito de atingir as metas da empresa, que a Alta Direção da Perdigão, em conjunto com o responsável do RH, definirão ou redefinirão (a fim de adequar os melhores profissionais para a prática de merchandising) a descrição do cargo/função em aberto, neste caso, de merchandiser.

A intenção é buscar o preenchimento da vaga através de recrutamento de funcionários já disponíveis no quadro interno da Perdigão. Caso isso não seja viável, contratar-se-ão profissionais de fora da empresa, mas com a intenção de que sejam futuramente efetivados.

A divulgação da vaga acompanhada do perfil desejado será divulgada, usando-se como suporte os editais internos ou o jornal, para que sejam expostos os anúncios.

CHIAVENATTO (1999) compreende por recrutamento um conjunto de técnicas e procedimentos que visam a atrair candidatos potencialmente qualificados e aptos a ocupar cargos dentro da organização. Portanto, o processo de seleção que antecede o recrutamento é um recurso para que se possam agregar pessoas com as qualidades desejáveis à Perdigão.

MINICUCCI (1995), apresenta contribuições da psicologia aplicada ao processo de relação entre eles, mencionando que nas instâncias organizacionais a ciência se aplica à observar e compreender o comportamento humano, permitindo que se aperfeiçoe o processo de medição dos potenciais individuais. Isso ocorre no processo seletivo da maioria das organizações. A psicologia aplicada permite descobrir, mediante técnicas de mensuração, a função mais compatível com cada funcionário por ocasião de suas características inatas. Com todos esses recursos de apoio ao programa de recrutamento, ficam facilitados:

- A seleção pura - a escolha de pessoas mais qualificadas para determinado cargo (testes, entrevistas, questionários)
- Orientação vocacional - colocação de candidatos/funcionários no cargo para o qual se mostrou mais apto.

O setor de RH é o responsável pelo recrutamento (primeiramente interno). O recrutamento interno viabiliza:

- Melhor aproveitamento do potencial humano já disponível na empresa;
- Motiva e encoraja desenvolvimento individual dos atuais funcionários;
- Os candidatos são conhecidos, pois foram escolhidos entre os funcionários da organização;
- O custo da contratação é menor do que o recrutamento externo.

O treinamento deve ser a resposta a uma necessidade de habilidade específica, como capacidade de interagir com o cliente e de cativá-lo, induzindo-o à

compra. Baseado no tema e na observação de outras empresas acredita-se que ao final do programa os participantes deverão estar aptos a:

- Fornecer ferramentas que possibilitem tornar o trabalho do merchandiser uniforme e atualizado;
- Aumentar as vendas;
- Propiciar maior entrosamento do merchandiser como empresa, conhecendo organograma e a política geral da Filial, da Cia. Perdigão.
- Contribuir para o bom relacionamento do merchandiser com os clientes;
- Fornecer ao merchandiser conhecimentos e condições técnicas para desenvolver com perfeição suas atividades.
- Descrever detalhadamente todos os produtos da Divisão a que pertencem;
- Utilizar os conhecimentos sobre Pesquisa de Mercado Nielsen;
- Identificar os produtos da concorrência;
- Descrever a dinâmica do marketing-mix;
- Aplicar técnicas de merchandising e algumas técnicas de vendas;
- Elaborar argumentários de vendas com base nos conhecimentos adquiridos;
- Identificar o perfil psicológico de cada cliente, para adaptar-se a ele realizar uma boa venda;
- Identificar todos os procedimentos administrativos pertinentes ao cargo de merchandiser;
- Planeja visitas;
- Utilizar racionalmente os materiais promocionais;
- Valorizar a venda pessoal.

Caso não haja sucesso no recrutamento interno, o setor optará por profissionais disponíveis no mercado (recrutamento externo), para preenchimento da vaga em aberto. O treinamento será basicamente composto de quatro etapas:

- Diagnóstico - será realizado através de um questionário – trata-se de um levantamento aos profissionais selecionados para ocupar o cargo de merchandiser. O levantamento é realizado com base nas carências quanto ao preparo destes indivíduos, ou seja, o descompasso entre o que o funcionário necessita saber para desempenhar suas funções e o que realmente esse profissional sabe e faz;
- Desenho: elaboração do programa de treinamento, conforme as necessidades levantadas durante o diagnóstico;
- Implementação - aplicação prática do programa de treinamento, seguindo programa previamente estabelecido;
- Avaliação - verificação da eficiência dos treinamentos aplicados, ou seja, avaliar seus níveis de abstração dos treinamentos e foi satisfatório segundo as necessidades levantadas e a aplicação do programa.

3.6 CUSTO/INVESTIMENTO

Nível/Função	Valor Hora R\$	Nª Horas	Total - R\$
Gerente administrativo	R\$ 32,00/h	4h	R\$ 128,00
Téc. seleção	R\$ 8,00/h	4h	R\$ 32,00
Responsável RH	R\$ 18,00/h	4h	R\$ 72,00
Anúncio em jornal	R\$ 15,00 x 10		R\$ 150,00
Custo total da sugestão			R\$ 382

3.7 PRAZO PARA IMPLEMENTAÇÃO

- Previsão de início: Agosto/05
- Previsão de término: Outubro/05

4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

4.1 BENEFÍCIOS / RETORNO

Depois de observar-se o case Nestlé e a teoria sobre o tema, pode-se propor a adoção de uma equipe própria, de merchandising que, além de suprir essa necessidade pode dispor de seu quadro profissional para o aproveitamento dos melhores desempenhos para eventuais promoções na empresa.

A seguir são listadas as vantagens/ benefícios para a empresa, para a força de trabalho e para a sociedade:

4.1.1 Para a Empresa

- O recrutamento viabiliza a definição exata das funções, auxiliando na escolha da pessoa que disponham do perfil necessário para ocupar determinado cargo;
- Cria um padrão para recrutamento (interno/e externo) e de seleção de novos funcionários.
- Estabelece um sistema de remuneração que favorece a isonomia organizacional;
- Escolhe entre os melhores profissionais disponíveis na empresa e no mercado, de forma geral, aumentando o desempenho pessoal, bem como a eficácia da organização;
- Reduz os riscos de possíveis ações trabalhistas e judiciais, conseqüentes de reivindicações de equiparação salarial, já que se funda na hierarquia e em valores compatíveis com o cargo, que é assumido de comum acordo entre as partes.
- Torna a empresa mais competitiva;

4.1.2 Para a Força de Trabalho

- Amplia as perspectivas de carreira e o alcance de melhores remunerações, propiciando expectativas de crescimento na organização;
- Enfatiza a agregação de valor como um dos fatores que exerce grande influência no clima organizacional.

4.1.3 Para a Sociedade

- Promove a redução quantitativa de ações trabalhistas na Justiça do Trabalho.
- Melhora a cultura organizacional;
- Organiza a empresa para aprimorar o grau de seu capital intelectual, visando atingir seus objetivos organizacionais.

Desta forma posso concluir que foi extremamente proveitosa a elaboração desse trabalho, analisando e aprofundando-me em uma pesquisa em que ficou claro o porquê de grandes empresas dominam seus mercados de atuação com soberania: Elas consideram todo o processo, desde a produção até a escolha do consumidor no ponto de vendas por seus produtos, sempre cuidando para que todo o processo ocorra sem deixar oportunidades para que a concorrência interfira na decisão de compras junto aos consumidores finais.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Ed. campus, RJ. 1999.

GIULIANI, A.C. **Gestão de marketing**. São Paulo: Edições O.L.M, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução: Arlete Simille Marques. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.

SILVA, J. C. S. **Merchandising no varejo de bens de consumo**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

Técnicas de Merchandising da Nestlé. Abril: 1997.

www.acnielsen.com.br

ANEXOS
ANEXO I - ORGANOGRAMA DA PERDIGÃO

